



Hospital Provincial Neuquén

■ Dr. Eduardo Castro Rendon ■

ARQUITECTO (PAQ)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
Y PERFILES
2017

Autores:

Tec. Salazar Noelia

Lic. Micci Laura

Colaboradores:

Arq. Alcántara Verónica

Arq. Bardavid Carlos



Descripción del puesto de trabajo

Nombre del puesto de trabajo

Arquitecto

Definición del puesto

El arquitecto realiza la proyección y planificación edilicia del Hospital Provincial Neuquén, desarrollando las tareas inherentes al proyecto y a la dirección de las obras de remodelación y ampliación que se ejecuten.

Funciones y responsabilidades

Programar acciones de mejoras edilicias, diseñarlas gráficamente o establecer el modo y el conjunto de medios necesarios para llevarlas a cabo.

Proyectar obras de recuperación, renovación, rehabilitación y refuncionalización, de espacios destinados al hábitat hospitalario pensando en los pacientes y el personal.

Dirigir el desarrollo del proceso constructivo, para ello se deberá planificar las distintas etapas y la participación de todos los sectores involucrados coordinando el ingreso de los distintos subcontratos de acuerdo al normal desarrollo de la obra y la afectación de las funciones propias de la institución.

Dirigir la construcción del equipamiento interior y exterior, fijo y móvil, destinado al hábitat hospitalario.

Efectuar el control técnico de componentes y materiales destinados a la construcción de obras de arquitectura.

Programar, dirigir y ejecutar la demolición de obras de arquitectura.



Realizar estudios, proyectar y dirigir la ejecución de obras destinadas a la concreción de los espacios exteriores necesarios para la recuperación del paciente.

Responsabilidades

- Tendrá a su cargo la responsabilidad de dar respuesta a los requerimientos de los servicios en cuanto a sus necesidades de adecuación de espacios físicos, para el desarrollo de las distintas actividades asistenciales de este establecimiento.
- Responder a los requerimientos en tiempo y forma, tanto al servicio solicitante como a la jefatura en relación a las solicitudes de remodelación y/o ampliaciones de los distintos sectores y/ o servicios del hospital.
- Establecer relaciones profesionales y fluidas con los servicios que requieren remodelaciones y/o ampliaciones a fin de consolidar con precisión las necesidades planteadas estableciendo su validez y precisión.
- Organizar el programa arquitectónico de las actividades y los espacios obteniendo la conformidad del servicio.
- Desarrollar el anteproyecto arquitectónico y efectuar una estimación de tiempos y costos para que la autoridad administrativa establezca los mecanismos de financiación de dicha obra.
- Desarrollar el proyecto ejecutivo y dirigir la concreción de la obra.

<u>Actividades y/o tareas</u>

- Recepción de solicitudes de ampliaciones y/o remodelaciones.
- Análisis de los requerimientos
- Verificar que las propuestas de remodelación o ampliación se enmarquen dentro de la planificación establecida por la dirección del hospital.



-
- Sitio- situación. (Relevamiento y análisis del entorno, del espacio en sí, de sus instalaciones, etc.)
 - Relevamiento técnico, (mediciones, descripción fotográfica y gráfica).
 - Elaboración de alternativas de anteproyecto.
 - Sociabilización de las alternativas de anteproyecto con los servicios involucrados.
 - Desarrollo de proyecto técnico incluyendo: planos de replanteo de arquitectura.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo: planos de las instalaciones de gas.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo: planos de cloacas.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo: planos de electricidad.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo: planos de agua fría-caliente.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo: planos de gases medicinales.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo: planos de acondicionamiento de aire.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo planos de planillas de carpinterías
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo elaboración y redacción de especificaciones técnicas.
 - Desarrollo proyecto técnico incluyendo cómputo y presupuesto.
 - Análisis de ofertas.
 - Dirección de obra, gestión y verificación de los procesos constructivos, coordinación con los servicios solicitantes y demás servicios involucrados en la resolución de la misma.
 - Gestión administrativa de obra, libros de obra, actas de inicio, control de certificación, actas de recepción parciales y finales, etc.
 - Gestión administrativa de traslado y evolución de los expedientes referentes al servicio.
 - Proyectar la construcción de estructuras resistentes correspondientes a obras de arquitectura,



- Proyectar, la construcción de instalaciones complementarias correspondientes a obras de arquitectura

Requisitos

- Las personas que ingresen a la Administración Provincial deberán cumplir los requisitos siguientes según establece el capítulo III artículo 5°, del EPCAPP.
- Arquitecto (excluyente)
- Cursos a fines (no excluyente)
- Edad del personal ingresante hasta 35 años. (preferentemente)
- Aptitud física para el puesto. (Determinado por salud ocupacional)
- No superar un Ausentismo de 12 % anual. (En caso de concurso interno)

Tiempo de adaptación

Se espera que en el tiempo de adaptación de tres meses el profesional desarrolle herramientas de integración con el equipo de trabajo, interprete la mecánica de trabajo del mismo, que tenga predisposición a las distintas tareas a realizar, actitud proactiva y compromiso con el trabajo y el grupo.

Las evaluaciones serán las de uso institucional:

- Primera evaluación a los 3 meses
- Luego cada 6 meses

Relaciones y/o aportes

- Dependencia directa del Servicio de Arquitectura Hospitalaria y Desarrollo Edificio.



- Cumplir el horario de horas extraordinarias, cuando razones de servicio así lo requieran, con francos compensatorios o retribución extra de conformidad con las disposiciones presupuestarias o especiales que se dicten al efecto; según establece EPCAPP.
- En caso de no asistir a la jornada laboral, avisar con alteración, dejando una persona a cargo por los días de inasistencia.
- Deberes y obligaciones, EPCAPP.
- Manual de inducción de HPN.

Perfil del puesto

COMPETENCIAS GENERALES

Compromiso

Capacidad para sentir como propios los objetivos y valores de la organización y cumplir con las responsabilidades laborales, y organizacionales, demostrando preocupación por trabajar con precisión y calidad, con el fin de contribuir al cumplimiento de los valores y a la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones que favorezcan el logro de los objetivos comunes y superar obstáculos que interfieran en el logro de los mismos. Requiere adherir a los valores y respetar las normas de la organización.

Definición

Demuestra habilidad para alinear su conducta con los valores, prioridades, y objetivos de la organización en su conjunto.

Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.

Se fija objetivos de alto desempeño y se esfuerza por cumplirlos.



Recibe el reconocimiento de colegas y otros miembros de la organización por su desempeño y productividad en el desarrollo de los procesos de su área de competencia

Comportamientos esperados

- Cumple con la visión, misión y valores de la organización y genera en otros la capacidad de sentirlos como propios.
- Demuestra respeto por los valores de la organización y fomenta en otros la adhesión a los mismos.
- Cumple con sus responsabilidades laborales y con los objetivos fijados, se esfuerza por superar los resultados esperados para su puesto.
- Encuentra satisfacción cuando en el trabajo que realiza puede implementar soluciones sugeridas para optimizar los tiempos y la calidad en la realización del mismo.
- Es un referente en su área y en el ámbito de su institución por su desempeño y obtención de resultados esperados en los procesos de su competencia.

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

Transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas en pos de la consecución de las metas y los objetivos organizacionales.

Definición

Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar en ocasiones su accionar. Puede poner en marcha cambios en distintas



situaciones cuando los mismos le son sugeridos.

Comportamientos esperados

- Identifica y comprende los cambios que se producen en el entorno organizacional.
- Realiza modificaciones en los métodos de trabajo para adecuarlos a los cambios del entorno.
- Reconoce las oportunidades del entorno e intenta aprovecharlas en beneficio de los procesos de su incumbencia
- Acepta propuestas de acción que permitan optimizar los procesos a su cargo y orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.
- Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.

Integridad

Capacidad para obrar con rectitud y honestidad. Capacidad para conducirse de acuerdo con los valores departamentales y profesionales.

Capacidad para actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. Las acciones son congruentes con lo que dice.

Definición

Trabaja en concordancia con los valores organizacionales.

Propone, dentro del equipo, modificaciones en los procedimientos que no garantizan la seguridad.

Reconoce ante su equipo los errores cometidos.

Comportamientos esperados

- Trabaja respetando los valores y buenas prácticas profesionales e



intenta ser concordante con valores organizacionales, departamentales.

- Destaca ante otros la importancia de respetar los valores organizacionales.
- Actúa con ecuanimidad en el trato con los miembros de su equipo y reconoce ante ellos sus errores.
- Aplica procesos y procedimientos de trabajo seguros e insta a otros actúen de la misma manera.
- Es reconocido por actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

Iniciativa e innovación

Es la predisposición a emprender acciones y crear oportunidades, ideando nuevas soluciones en diferentes escenarios.

Sin necesidad de un requerimiento externo.

Definición

Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

Comportamientos esperados

- Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio dinámico y creativo, brindando asistencia a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.
- Planifica cursos de acción o emprendimiento que se anticipa a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesario.



-
- Promueve entre sus pares la participación en acciones y evaluaciones preventivas.

Trabajo en equipo

Capacidad para formar parte de un grupo, colaborar con los demás y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto los objetivos organizacionales, permitiendo el intercambio de experiencias, respetando los roles y funciones de cada uno de los integrantes. Capacidad para comprender a los otros, respetar el consenso y mantener abiertos los canales de comunicación no siendo necesario ser parte de una estructura formal para ser miembro de un equipo.

Definición

Promueve el trabajo en equipo en todos los miembros de su área/sector de trabajo y se compromete en la búsqueda de logros compartidos.

Privilegia el interés del grupo y valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.

Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados y colabora con el crecimiento profesional de los miembros de su equipo

Comportamientos esperados

- Fomenta el trabajo en equipo en su área/sector.
- Cooperar con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.
- Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo y alienta a todos a obrar del mismo modo.
- Se interesa en potenciar sus capacidades y promueve el desarrollo de capacidades en otros.
- Es un ejemplo por su estilo positivo de cooperación y se le reconoce en



el área/sector por su espíritu de colaboración.

Conocimientos generales

- Planificación contextual y funcional de los espacios
- Herramientas informáticas; Manejo de Office, Autocad 2 D y 3D , Sketch up
- Conocimiento en elaboración de planos de construcción, de instalaciones sanitarias, eléctricas, de gas, detalles, especificaciones técnicas y contractuales. Pre diseño de estructuras y de instalaciones de climatización
- Tener conocimiento de EPCAPP

Conocimientos específicos

- Conocimiento en elaboración de programas médicos-arquitectónicos
- Conocimientos relativos a la Seguridad e Higiene en obras de arquitectura
- Conocimientos relativos a la normativa de Salud en cuanto a la Arquitectura Hospitalaria

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Capacidad de planificación y organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Definición

Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos,



estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

Comportamientos esperados

- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores
- Define etapas, acciones, plazo y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.
- Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias.
- es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas.
- es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.

Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por trabajar con precisión y calidad, con el fin de contribuir al cumplimiento de los valores y a la consecución de los objetivos hospitalarios y departamentales. Capacidad para respetar las normas establecidas en el ámbito hospitalario.

Definición

Cumple con los plazos establecidos en la calidad requerida, preocupándose por lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

Comportamientos esperados



-
- Trabaja arduamente e insta a otros a trabajar para el logro de los objetivos de su área o sector.
 - Encuentra satisfacción cuando realiza una tarea con buenos resultados.
 - Fomenta dentro de su área/sector la satisfacción por la obtención de buenos resultados a través de acciones individuales y conjuntas.
 - En algunas oportunidades implementa mejoras sugeridas, en su desempeño e intenta optimizar los tiempos en la realización de las actividades para el logro de resultados.
 - Es un referente en materia de responsabilidad en su sector de trabajo.

Toma de decisiones

Capacidad para analizar diversas variantes u opiniones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la organización, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Definición

Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.

Comportamientos esperados

- Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.
- Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en caso de momentos críticos para su área.
- Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
- Ejecuta con calidad las opciones elegidas.



ANEXO

COMPETENCIAS CARDINALES

COMPROMISO:

Capacidad para sentir como propios los objetivos y valores de la organización y cumplir con las responsabilidades laborales, y organizacionales, demostrando preocupación por trabajar con precisión y calidad, con el fin de contribuir al cumplimiento de los valores y a la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones que favorezcan el logro de los objetivos comunes y superar obstáculos que interfieran en el logro de los mismos. Requiere adherir a los valores y respetar las normas de la organización.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	<p>Demuestra habilidad y disposición para alinear su conducta con los valores, prioridades y objetivos de la organización. Cumple tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el máximo resultado posible.</p> <p>Establece para sí, objetivos de alto desempeño, superiores al</p>	<ul style="list-style-type: none">• Participa activamente en la definición de la visión, misión, valores y estrategias de la organización y genera en otros la capacidad de sentirlos como propios.• Demuestra respeto por los valores de la organización y con su accionar ecuánime propicia e invita a otros a imitar su ejemplo.• Cumple con sus responsabilidades laborales y organizacionales, y con los objetivos fijados superando los



	<p>promedio y trabaja para alcanzarlos con éxito.</p> <p>Recibe el reconocimiento por su desempeño y por la productividad obtenida en los diferentes ámbitos en que se desenvuelve.</p>	<p>resultados esperados para su puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Encuentra satisfacción en el trabajo que realiza, cuando analiza, elabora e implementa soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en el mismo.• Es un referente entre sus colegas y personal de la organización por su responsabilidad, trabajo, desempeño y productividad.
B	<p>Demuestra habilidad para alinear su conducta con los valores, prioridades, y objetivos de la organización en su conjunto.</p> <p>Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.</p> <p>Se fija objetivos de alto</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con la visión, misión y valores de la organización y genera en otros la capacidad de sentirlos como propios.• Demuestra respeto por los valores de la organización y fomenta en otros la adhesión a los mismos.• Cumple con sus responsabilidades laborales y con los objetivos fijados, se esfuerza por superar los resultados esperados para su puesto.• Encuentra satisfacción cuando en el trabajo que realiza puede implementar soluciones sugeridas para optimizar los tiempos y la calidad en la realización del mismo.



	<p>desempeño y se esfuerza por cumplirlos.</p> <p>Recibe el reconocimiento de colegas y otros miembros de la organización por su desempeño y productividad en el desarrollo de los procesos de su área de competencia.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Es un referente en su área y en el ámbito de su institución por su desempeño y obtención de resultados esperados en los procesos de su competencia.
C	<p>Se esfuerza en forma permanente para alinear su conducta con los valores, prioridades y objetivos de la organización.</p> <p>Cumple con los plazos establecidos en la calidad requerida, preocupándose por lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p> <p>Recibe reconocimiento de colegas por el desempeño en su área de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con los lineamientos fijados para el área o sector de trabajo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.• Manifiesta respeto por los valores de la organización e insta a otros a adherir a los mismos.• Cumple con sus responsabilidades laborales y los objetivos fijados.• Encuentra satisfacción cuando realiza una tarea, implementa mejoras sugeridas e intenta optimizar los tiempos y la calidad requerida.• Es un referente en su sector y/o en su ámbito más cercano por su trabajo, desempeño y



		productividad.
D	<p>Cumple con sus obligaciones haciendo lo esperado para su puesto. Se interesa por los objetivos comunes, siempre y cuando no interfieran con sus propios intereses y beneficios.</p> <p>Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprender el resultado del conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con los lineamientos y objetivos fijados para su puesto de trabajo.• Manifiesta respeto por los valores de la organización.• Cumple con las responsabilidades laborales.• Realiza su trabajo pero es necesario recordarle los tiempos de entrega de los mismos.• Desempeña sus tareas con la calidad solicitada, pero no busca nuevas formas para optimizarla y/o superarla.• Es un referente entre sus pares por realizar de manera correcta y con destreza las técnicas y procedimientos que su puesto requiere.
E	<p>Tiene dificultad para apropiarse de los objetivos y valores de la organización.</p> <p>Demuestra escaso interés en cumplir con los compromisos y responsabilidades laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo.• No evidencia adhesión a los objetivos ni a los valores institucionales.• Muestra escaso interés por buscar formas de optimizar su desempeño y encontrar soluciones a pequeños problemas que se le presentan.



		<ul style="list-style-type: none">• Presenta una actitud negativa frente a las soluciones propuestas para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas.• Cumple las directivas y realiza su tarea sin esforzarse por superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.• Prioriza sus propios intereses y beneficios antes que los institucionales.• No es un referente para sus compañeros.
--	--	--

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

Transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas en pos de la consecución de las metas y los objetivos organizacionales.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	Realiza adaptaciones a contextos cambiantes, medios y personas, en	<ul style="list-style-type: none">• Comprende los cambios que se producen en el entorno organizacional y diseña y propone estrategias que permitan su



	<p>forma rápida y adecuada en su vida laboral. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de sus pares poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo ameriten.</p>	<p>adaptación.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.• Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos, e integra el nuevo conocimiento con facilidad.• Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus pares y brinda asesoramiento y asistencia para que a su vez la desarrollen en sus respectivos equipos de trabajo.
B	<p>Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Cambia su forma de actuar de manera rápida mostrando una estrategia a seguir.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Promueve en otros la habilidad para identificar, comprender e interpretar rápidamente los cambios producidos en el entorno organizacional.• Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno en beneficio de los procesos de su incumbencia.• Conoce las capacidades de sus equipos de trabajo por lo que puede guiarlos para que se adapten a las nuevas



		<p>necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none">• Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones de acuerdo con lo que requieran las nuevas situaciones.• Propone y aplica acciones con la pretensión de transformar los procesos deficitarios en procesos fortalecidos, aprovechando una interpretación anticipada de las tendencias en juego.
C	<p>Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar en ocasiones su accionar. Puede poner en marcha cambios en distintas situaciones cuando los mismos le son sugeridos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Identifica y comprende los cambios que se producen en el entorno organizacional.• Realiza modificaciones en los métodos de trabajo para adecuarlos a los cambios del entorno.• Reconoce las oportunidades del entorno e intenta aprovecharlas en beneficio de los procesos de su incumbencia• Acepta propuestas de acción que permitan optimizar los procesos a su cargo y orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.• Promueve la integración de ideas



		y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.
D	<p>Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar. Suele aferrarse a sus propias opiniones. Siempre sigue los procedimientos. Muestra dificultad en el cambio de estrategia para conseguir resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Está atento a los cambios que se producen en el entorno organizacional.• Cumple con los procedimientos establecidos, aún en medio de grandes cambios.• Optimiza la realización de algunas tareas para adecuarlas a los cambios del entorno.• Suele aceptar algunas propuestas para mejorar los procesos a su cargo.• Puede adaptar su accionar si recibe feedback adecuado y comprende los nuevos argumentos.
E	<p>Tiene dificultades para adaptarse y cambiar de estrategia para conseguir un resultado.</p> <p>No modifican sus objetivos cuando percibe complicaciones para conseguirlos. Se encierra en sus planteamientos y creencias.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Le resulta difícil y se resiste a incorporar ideas o criterios distintos y a estar actualizado e informado• No logra comprender en tiempo y forma los cambios producidos en el entorno organizacional.• No detecta las oportunidades del entorno. Es rígido ante la necesidad de adaptarse a los



		<p>cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le falta de disposición para adaptarse a situaciones medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes.
--	--	---

INTEGRIDAD:

Capacidad para a obrar con rectitud y honestidad. Capacidad para conducirse de acuerdo con los valores departamentales y profesionales.

Capacidad para actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. Las acciones son congruentes con lo que dice.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	<p>Respeta y trabaja en concordancia con los valores institucionales, departamentales y profesionales y promueve en otros a actuar de esa manera.</p> <p>Cuando las técnicas o procedimientos que se realizan no garantizan un cuidado seguro, propone y/o decide, según su nivel de incumbencia, modificarlas, aun cuando esto genere descontento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en concordancia con los valores organizacionales, departamentales y profesionales. Fomenta e inculca en otros el respeto por estos valores. • Reconoce sin reparos sus errores y rectifica su conducta en función de repararlos y no volver a cometerlos. • Actúa con ecuanimidad y promueve un trato justo entre la gente y los orienta en situaciones donde los valores o intereses son contradictorios o inconsistentes. • Es incorruptible, justo y seguro en



	<p>en algunos integrantes.</p> <p>Reconoce y asume, sin reparo los errores cometidos y actúa en consecuencia, modificando la conducta. Pugna consigo para no volver a cometerlos.</p> <p>Es considerado un referente en todo el ámbito organizacional en materia de integridad.</p>	<p>la creación y/o aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización e insta a otros que actúen de la misma manera.</p> <ul style="list-style-type: none">• Es considerado un referente en todo el ámbito organizacional por su congruencia constante entre el decir y hacer.
B	<p>Trabaja en concordancia con los valores organizacionales, departamentales y profesionales e insta a otros a actuar de la misma manera.</p> <p>Advierte rápidamente la necesidad de generar modificaciones en los procedimientos y sugiere modificaciones, aun cuando esto genere descontento en algunos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Orienta sus acciones en función de los valores organizacionales, departamentales y profesionales. Insta a otros a respetar estos valores.• Reconoce sus errores y rectifica su conducta para repararlos.• Actúa con ecuanimidad en el trato con los demás y orienta a otros en situaciones donde los valores o intereses son contradictorios o inconsistentes.• Aplica y propone procesos y procedimientos de trabajo seguros e insta a otros actúen de la misma



	<p>integrantes.</p> <p>Reconoce y asume los errores cometidos y actúa en consecuencia, modificando la conducta.</p> <p>Es considerado por sus colegas, un referente en materia de integridad.</p>	<p>manera.</p> <ul style="list-style-type: none">• Es considerado un referente entre sus colegas por sostener una conducta congruente entre el decir y hacer.
C	<p>Trabaja en concordancia con los valores organizacionales.</p> <p>Propone, dentro del equipo, modificaciones en los procedimientos que no garantizan la seguridad.</p> <p>Reconoce ante su equipo los errores cometidos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja respetando los valores y buenas prácticas profesionales e intenta ser concordante con valores organizacionales, departamentales.• Destaca ante otros la importancia de respetar los valores organizacionales.• Actúa con ecuanimidad en el trato con los miembros de su equipo y reconoce ante ellos sus errores.• Aplica procesos y procedimientos de trabajo seguros e insta a otros actúen de la misma manera.• Es reconocido por actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
D	<p>Refiere trabajar en concordancia con los</p>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja respetando valores y



	<p>valores institucionales, departamentales y profesionales</p> <p>Acepta sugerencias para modificar los procedimientos que no garantizan la seguridad</p> <p>Suele reconocer errores cometidos o sentimientos negativos y puede expresarlos ante otros.</p>	<p>buenas prácticas profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mantiene una relación de respeto y consideración con sus compañeros• Suele expresar los sentimientos negativos y errores cometidos.• Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se le exigen.• Actúa consecuentemente con lo que dice
E	<p>Tiene dificultades para trabajar de acuerdo a los valores y principios organizacionales.</p> <p>No es coherente en su accionar, ni se guía por criterios profesionales y éticos.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se guía por los valores y principios institucionales siempre y cuando no contradigan sus propios intereses.• No realiza su trabajo ni guía el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.• Realiza los procedimientos guiado por sus propios criterios.• Oculta errores propios o de su equipo.• Su actuación no es consecuente con lo que dice.



INICIATIVA E INNOVACIÓN:

Es la predisposición a emprender acciones y crear oportunidades, ideando nuevas soluciones en diferentes escenarios.

Sin necesidad de un requerimiento externo.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	<ul style="list-style-type: none">• Posee una visión de largo plazo que le permite anticiparse a los cambios internos y externos y prever alternativas de acción.• Es requerido por la organización por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.• Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales no evidente para los demás.• Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.• Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus compañeros y asiste a sus colegas para que trabajen en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo.



		<ul style="list-style-type: none">• Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.
B	<p>Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio dinámico y creativo, brindando asistencia a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.• Planifica cursos de acción o emprendimiento que se anticipa a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.• Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesario.• Promueve entre sus pares la participación en acciones y evaluaciones preventivas.
C	<p>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión.• Toma decisiones en momento de crisis tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto



		<p>plazo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas, consulta opiniones y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción.• Es consultado por sus pares en casos que requieran su capacidad de decidir y analizar problemas.
D	<p>Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, o bien actúa para materializarlas.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna.• Puede plantear mejoras o soluciones a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados.• Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.



		<ul style="list-style-type: none">• Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo.
E	Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar acciones al respecto.	<ul style="list-style-type: none">• Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva solo.• Trabajo con mecanismos conocidos y rutinarios.• Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.• No hace más de lo esperado en el puesto de trabajo. Demanda una supervisión constante en sus tareas.

TRABAJO EN EQUIPO:

Capacidad para formar parte de un grupo, colaborar con los demás y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto los objetivos organizacionales, permitiendo el intercambio de experiencias, respetando los roles y funciones de cada uno de los integrantes. Capacidad para comprender a los otros, respetar el consenso y mantener abiertos los



canales de comunicación no siendo necesario ser parte de una estructura formal para ser miembro de un equipo.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	<p>Promueve el trabajo en equipo en todos los miembros de su área/sector y brinda su cooperación a otras áreas de la organización.</p> <p>Trabaja, incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando más relevante los objetivos del conjunto que los personales.</p> <p>Comprende que un equipo de trabajo debe ser una unidad y no la suma de individualidades, entendiendo que existe un condicionamiento mutuo.</p> <p>Se esfuerza por maximizar las capacidades y aprovechar el potencial</p>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja con compromiso para el logro de los objetivos organizacionales, favoreciendo el intercambio entre áreas/sectores.• Potencia sus capacidades y genera oportunidades para que otros desarrollen las suyas y alienta a todos a obrar del mismo modo• Demuestra y comparte sus capacidades con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, apoyando a todas las áreas que forman parte de la organización.• Es considerado un referente en la organización en lo que respecta a trabajo en equipo.



	individual, para mejorar al equipo en su conjunto.	
B	<p>Promueve el trabajo en equipo en todos los miembros de su área/sector y fomenta la cooperación con otras áreas de la organización.</p> <p>Entiende que el trabajo en equipo debe permitir el intercambio de experiencias, respeto a los roles y potenciar el desarrollo de todos sus integrantes para el logro de los objetivos en común.</p> <p>Se preocupa por apoyar el desempeño de otros en beneficio de objetivos organizacionales.</p> <p>Colabora de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación de sus pares.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cooperera en las actividades tendientes al logro de los objetivos organizacionales.• Promueve la colaboración entre áreas y sectores para la consecución de los objetivos organizacionales.• Potencia sus capacidades y colabora para que otros desarrollen las suyas y alienta a todos a obrar del mismo modo.• Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área y trabaja arduamente para el logro de los objetivos compartidos.• Es un ejemplo entre sus colegas por su capacidad de trabajo en equipo y en su área de trabajo se le reconoce por su compromiso con el trabajo en equipo.
C	Promueve el trabajo en	<ul style="list-style-type: none">• Fomenta el trabajo en equipo en



	<p>equipo en todos los miembros de su área/sector de trabajo y se compromete en la búsqueda de logros compartidos.</p> <p>Privilegia el interés del grupo y valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.</p> <p>Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluidos sus pares y subordinados y colabora con el crecimiento profesional de los miembros de su equipo</p>	<p>su área/sector.</p> <ul style="list-style-type: none">• Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.• Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo y alienta a todos a obrar del mismo modo.• Se interesa en potenciar sus capacidades y promueve el desarrollo de capacidades en otros.• Es un ejemplo por su estilo positivo de cooperación y se le reconoce en el área/sector por su espíritu de colaboración.
D	<p>Es cooperador y participa de buen grado en el equipo.</p> <p>Se compromete intensamente, cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.</p> <p>Realiza la parte de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Colabora con personas pertenecientes a su grupo de trabajo y las mantiene informadas.• Se preocupa por las necesidades de otras áreas/sectores e interviene sólo si el tema es de su interés.• Reconoce los éxitos de los otros,



	<p>que le corresponde y mantiene informados a los demás en los temas que los afectan.</p> <p>Expresa agrado ante los éxitos de sus pares.</p> <p>Trabaja de manera individual aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo.</p>	<p>pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se interesa por potenciar sus capacidades.• Es un ejemplo para sus compañeros por el buen trato con todas las personas.
E	<p>Actúa según sus propias responsabilidades por lo que en contadas ocasiones solicita la ayuda de otros para resolver dificultades, asimismo, le cuesta aceptar la visión de los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se limita a realizar su tarea.• Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros, solo cuando sus superiores se lo solicitan.• Cooperar con personas de otros sectores de la organización sólo cuando sus superiores se lo solicitan.• No reconoce los éxitos y aportes de otras personas.• No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	<p>Se anticipa a situaciones o problemas para establecer metas, prioridades y diseñar métodos de trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos previstos y alineación con los objetivos organizacionales.</p> <p>Establece puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p> <p>Es capaz de llevar a cabo simultáneamente diversos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.• Especifica las etapas, acciones plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular.• Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias.



	<p>proyectos complejos.</p> <p>Es reconocido en toda la organización y es convocado por personal de otros departamentos para colaborar en estas situaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales.• Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.
B	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores• Define etapas, acciones, plazo y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.• Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias.• es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían



		<p>obstaculizar el logro de las metas pautadas.</p> <ul style="list-style-type: none">• es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.
C	<p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Determina eficazmente metas y prioridades para su área , sector o proyecto• Define etapas, acciones, plazo y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector.• Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.• Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera.



D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos	<ul style="list-style-type: none">• Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.• Define etapas, acciones, plazo y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados• Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas a su cargo.• Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados.• Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados
E	Se le dificulta planificar, organizar y administrar adecuadamente los tiempos.	<ul style="list-style-type: none">• No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización.• No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para lograr los objetivos planteados.• El seguimiento y control que realiza del grado de avance de las distintas etapas de las tareas



		<p>o proyectos en los cuales participan no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma las medidas correctivas necesarias.</p> <ul style="list-style-type: none">• No logra superar los obstáculos que se presenta, lo que le impide la consecución de los objetivos pautados.• Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo.
--	--	--

RESPONSABILIDAD:

Capacidad para encontrar satisfacción en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por trabajar con precisión y calidad, con el fin de contribuir al cumplimiento de los valores y a la consecución de los objetivos hospitalarios y departamentales. Capacidad para respetar las normas establecidas en el ámbito hospitalario.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el máximo resultado posible, centrado en el apoyo recibido	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja arduamente junto a otros para el logro de los objetivos del Hospital y del servicio y/o área.• Encuentra satisfacción cuando el trabajo que realiza favorece y permite la obtención de buenos



	<p>y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p>	<p>resultados tanto en los procesos de trabajo que lo involucran, como en el hospital en su conjunto.</p> <ul style="list-style-type: none">• Promueve entre los miembros del equipo, satisfacción por los resultados exitosos, producto del trabajo individual y conjunto.• Analiza, elabora e implementa soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos y facilita así el logro de los objetivos organizacionales.• Es un referente en el hospital por su responsabilidad profesional.
B	<p>Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja arduamente y promueve el logro de los objetivos del hospital y del servicio y/o área.• Encuentra satisfacción cuando el trabajo que realiza favorece y permite la obtención de buenos resultados en todos los



		<p>procesos de trabajo que lo involucran.</p> <ul style="list-style-type: none">• Fomenta en todos los actores involucrados en sus procesos de trabajo la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados producto de acciones individuales y conjuntas.• Implementa soluciones sugeridas para mejorar su desempeño y optimizar los tiempos en la realización de sus actividades para el logro de objetivos del servicio.• Es un referente entre sus pares por su comportamiento responsable.
C	<p>Cumple con los plazos establecidos en la calidad requerida, preocupándose por lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja arduamente e insta a otros a trabajar para el logro de los objetivos de su área o sector.• Encuentra satisfacción cuando realiza una tarea con buenos resultados.• Fomenta dentro de su área/sector la satisfacción por la obtención de buenos



		<p>resultados a través de acciones individuales y conjuntas.</p> <ul style="list-style-type: none">• En algunas oportunidades implementa mejoras sugeridas, en su desempeño e intenta optimizar los tiempos en la realización de las actividades para el logro de resultados.• Es un referente en materia de responsabilidad en su sector de trabajo.
D	<p>Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprender el resultado del conjunto.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra preocupación por realizar correctamente sus tareas para contribuir a los objetivos fijados para su sector de trabajo.• Realiza su trabajo, dentro del periodo estipulado, pero es necesario recordarle constantemente los tiempos de entrega del mismo.• Expresa a sus compañeros del área o sector la satisfacción por un trabajo bien realizado.• Desempeña sus tareas con la calidad solicitada, pero no



		<p>busca nuevas formas para optimizarla y/o superarla.</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar y lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.
E	No ha desarrollado esta competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Descuida sus objetivos laborales cuando se siente desbordado por sus obligaciones personales y/o laborales.• Muestra escaso interés por buscar formas de optimizar su desempeño y encontrar soluciones a pequeños problemas que se le presentan.• En general no cumple con los objetivos asignados.• Presenta una actitud negativa frente a soluciones propuestas para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas.• No se responsabiliza por su trabajo, por ello realiza sus tareas sin la calidad requerida y/o fuera de término.



TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opiniones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la organización, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

GRADO	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
A	Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">• Afronta el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la organización.• Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en momentos críticos para la organización.• Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.• Controla el desarrollo de las opciones elegidas para



		<p>asegurarse que las mismas respetan las pautas de viabilidad y factibilidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias.</p>
B	<p>Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la determinación que demuestra en las acciones a seguir.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la organización.• Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en momentos críticos para la organización.• Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.• Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con viabilidad y factibilidad.
	<p>Analiza las variantes de</p>	<ul style="list-style-type: none">• Toma decisiones considerando



C	acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.	<p>las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en caso de momentos críticos para su área.• Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.• Ejecuta con calidad las opciones elegidas.
D	Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.	<ul style="list-style-type: none">• Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.• Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.• Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido.• Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas.
E	Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones y delega esta	<ul style="list-style-type: none">• Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y



	<p>responsabilidad en otras personas.</p>	<p>disponibilidad de recursos.</p> <ul style="list-style-type: none">• No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la organización.• Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales.• Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad.
--	---	---



CUADRO INDICADOR DE COMPETENCIAS REQUERIDAS

Competencias Cardinales	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E
Compromiso		X			
Adaptabilidad al cambio			X		
Integridad			X		
Iniciativa e Innovación		X			
Trabajo en equipo		X			
Competencias Específicas	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E
Capacidad de planificación y organización		X			
Responsabilidad			X		
Toma de decisiones			X		